

Джек Нашер

Немецкий бестселлер

# Профес сиональ ный пере говор щик

“ ПОЛУЧИТЕ  
ЖЕЛАЕМОЕ, НЕ ИДЯ  
НА КОМПРОМИСС ”



Психология влияния

Джек Нашер

**Профессиональный  
переговорщик. Получите  
желаемое, не идя на компромис**

«ЭКСМО»

2013

УДК 159.923.2  
ББК 88.53

## **Нашер Д.**

Профессиональный переговорщик. Получите желаемое, не идя на компромис / Д. Нашер — «Эксмо», 2013 — (Психология влияния)

ISBN 978-5-04-191936-8

Мы получаем не то, что заслуживаем, а то, что сумели себе выторговать. Так считает Джек Нашер, бизнес-психолог и один из ведущих специалистов по переговорам в немецкоязычном мире. В своей книге он предлагает авторские методы ведения переговоров, которые работают независимо от того, обсуждаете ли вы раздробление авиакомпаний или делите яблоко. Применяя такие приемы как «взывание к принципу» или «на закуску», вы сможете всегда оставлять последнее слово за собой, а еще научитесь: - убеждать семью в правильности выбранного отдыха; - манипулировать чувством вины начальника; - заставлять детей серьезно относиться к вашим потребностям; - выторговывать выгодную цену за съем квартиры и многое другое. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 159.923.2

ББК 88.53

ISBN 978-5-04-191936-8

© Нашер Д., 2013

© Эксмо, 2013

# Содержание

Введение	7
I. Власть	11
Осознание власти	11
Власть как чувство	12
Распознавание запугивания	13
Золотой момент – вершина вашей власти	14
Не ослабляйте свою власть без необходимости	15
Власть третьей стороны	16
Усиление власти	18
Усиление власти: дефицит	18
Усиление власти: сроки	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

# Джек Нашер

## Профессиональный переговорщик.

### Получите желаемое, не идя на компромисс

*Посвящается моим родителям:  
в память о моем отце, а также моей дорогой матери и их  
немыслимом испытании за девять месяцев до моего рождения.*



DEAL! Du gibst mir, was ich will

by Prof. Dr. Jack Nasher-Awakemian  
© 2013 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.



© Питизин А. Д., перевод, 2023  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

## Введение

*Все войны заканчиваются переговорами. Так почему же сразу не начать с переговоров?*  
*Джавахарлал Неру*

Давным-давно где-то на Востоке умер один зажиточный человек. И оставил он своим троим сыновьям в наследство семнадцать верблюдов. В завещании он распорядился, как их следует поделить: старший сын должен получить половину стада, второй по старшинству – треть, а младший – девятую часть верблюдов. И вот сели сыновья у костра и начали думать, как выполнить волю отца. Но когда они так ничего и не придумали, то призвали на помощь одного мудрого старика. Вскоре подъехал мудрец верхом на своем верблюде и сказал им: «Я дам вам своего верблюда». Три брата посмотрели друг на друга, ничего не понимая. Старик продолжал: «Теперь старшему из вас достается девять, второму – шесть и младшему – два верблюда». Оставался еще один лишний верблюд – и мудрец был таков верхом на своем же верблюде.

Что вы представляете себе, когда слышите слово «переговоры»? Большой стол для совещаний, за которым дюжина менеджеров и толпа юристов сидят друг напротив друга и ведут переговоры о разделе многомиллиардных компаний? Или же как главы государств в окружении министров и послов обсуждают вопросы проведения границ и разрешения этнических конфликтов?

Такие сценарии существуют, но они представляют собой лишь часть реальных переговорных ситуаций. По сути, любые переговоры являются процессом принятия решений, в котором две или более стороны пытаются урегулировать противоположные интересы<sup>1</sup>.

Свои первые переговоры мы ведем с собственными родителями: мы изо всех сил вопим, пока они нас не накормят. В детстве мы хотим пить колу, допоздна не ложиться спать и получать больше карманных денег. Спустя несколько лет мы хотим красить волосы, гулять до полуночи и водить машину.

Когда мы становимся взрослыми, все продолжается: какой автомобиль купить для семьи? Куда поехать отдыхать? Что приготовить на ужин? Вы ведете переговоры каждый раз, когда вас останавливает дорожный патруль, когда вы теряете парковочный талон или когда хотите обменять товар без чека. Само собой, на работе вы обсуждаете цены с клиентами, продавцами или покупателями, а свою зарплату – с начальником. Но вы также и продвигаете какие-то новые идеи. Всякий раз, когда вы пытаетесь кого-то в чем-то убедить, вы на самом деле выясняете, кто прав.

«Относительно чего вам сегодня уже довелось договариваться?» С этого вопроса я начинаю свой семинар по технике ведения переговоров, и постепенно все его участники осознают, как много ситуаций из повседневной жизни связано с переговорами. Мир – это не что иное, как гигантский стол переговоров!<sup>2</sup> Ученые подсчитали, что мы ведем устные и письменные переговоры без малого сорок часов в неделю<sup>3</sup>. Независимо от того, справедливо это число для вас или нет, вы часто ведете переговоры, и ваша жизнь стала бы намного лучше, если бы вы каждый раз добивались большего.

Многим от этого тошно, они считают это «торгашеством», чем-то недостойным, чему, безусловно, нет места в их жизни.

Всякий раз, когда мой дедушка-афганец приезжал в Англию, моему дяде Турану, который в то время учился в Оксфорде, приходилось ходить за ним, как личному секретарю. Он повсюду водил его, организовывал его день и сопровождал его в походах по магазинам. Куда бы мой дедушка ни направился, будь то шикарный антикварный магазин или универмаг Marks

& Spenser, он везде торговался. Он ничего не мог с собой поделаться. Дяде Турану, который стал уже больше англичанином, чем восточным человеком, было до смерти стыдно: «Здесь не торгуются», – твердил он. Но больше всего его поражало то, что дедушка почти всегда преуспевал и практически никогда ничего не покупал без скидки, будь то старая китайская ваза или три лампочки<sup>4</sup>. Но он все же был редким кадром, несмотря на то, что это происходило в восьмидесятых.

Раньше для западных европейцев торг был своего рода удовольствием, которым можно было развлечь себя на базаре во время отпуска в Египте или Тунисе. Дома же торг был приемлем лишь для очень бедных или очень скупых. Сейчас все полностью изменилось. С тех пор, как закон о скидках был отменен, стало необычным *не торговаться* при покупке, например, телевизора или автомобиля.

Осознанная готовность к переговорам распространяется на самые разные сферы жизни. Всего несколько десятилетий назад захват заложников решался относительно просто: террористам давалось несколько минут, и если они не выходили с поднятыми руками, то по ним открывался огонь – в результате заложники, захватчики и силовики зачастую гибнут. С тех пор подход изменился: на длительные переговоры стали тратить больше времени<sup>5</sup>. Не потому, что полиция воспылала любовью к террористам, а потому, что переговоры приводят к лучшему результату – меньшему количеству погибших.

В детстве нас учат, что в конце концов каждый получает то, чего заслуживает. Эта концепция, известная как Вера в справедливый мир<sup>6</sup>, является одним из величайших человеческих заблуждений. Но в конце концов до нас доходит, и мы понимаем, что получаем не то, чего заслуживаем, а то, что сумели себе выторговать<sup>7</sup>.

Таким образом, практически у всего есть две цены: цена для того, кто договаривается, и цена для всех остальных. Однако нас постоянно мучает подспудное чувство, что мы могли бы добиться большего, если бы только знали, как это сделать. Каково это: купить квартиру за полную стоимость, а потом узнать, что твой сосед заплатил за такую же на 20 % меньше только потому, что он смог лучше договориться? То, как мы ведем бесчисленное множество переговоров с момента пробуждения до момента, когда ложимся спать, определяет, чувствуем ли мы себя оставленным в дураках или хозяином положения<sup>8</sup>.

Возможно, зачастую вам кажется, что вам вообще не стоит что-то оспаривать, потому что вы не хотите обидеть своих клиентов, коллег или друзей. Напрасно: обсуждение может даже улучшить взаимоотношения. Или вы считаете, что у родителей, которые дают своим детям все, чего те пожелают, отношения с детьми лучше?<sup>9</sup>

Разве не можем мы, будучи людьми серьезными, вообще обойтись без переговоров? Ведь каждый вправе выдвинуть свое «лучшее» предложение, а другой вправе его принять или не принять. Это именно то, что пытался проверить в 1950-х годах управляющий компании General Electric Лемюэль Бульвар, обратившись к бастующим членам профсоюза с предложением, не предполагающим переговоров<sup>10</sup>. Очень быстро данный метод был уничижительно прозван «бульваризмом», а его оппоненты встречали подобную тактику с гневом и жаждой мести<sup>11</sup>.

Нечто подобное произошло в начале 1990-х, когда почти 2000 американских автомобильных дилеров договорились следовать общему правилу: каждому покупателю с самого начала должна быть объявлена справедливая цена, и так он сможет избежать, казалось бы, утомительного торга<sup>12</sup>. Каков был результат? Через несколько лет почти все дилеры отказались от этого решения, потому что клиенты чувствовали несправедливость и предпочитали приобретать автомобили там, где за них можно было торговаться.

Людам нравится думать, что они могут повлиять на исход переговоров. Даже если в результате они заплатят больше: когда переговорщики начинают с очень высокой цены, а затем медленно уступают, большинство клиентов будут чувствовать себя счастливее, чем если бы им сразу дали справедливую, но не подлежащую обсуждению цену<sup>13</sup>.

Люди многое делают для продления своей жизни, но очень мало для ее улучшения<sup>14</sup>. Лишь немногие интересуются эффективными методами ведения переговоров. В бизнес-школах дело обстоит иначе: семинары по ведению переговоров там обязательны и пользуются большой популярностью. Может быть, в этом заключается одна из причин, почему их выпускники – консультанты, банкиры, менеджеры – зарабатывают намного больше, чем самые успешные представители других специальностей? Независимо от вашей профессии или образования, умение хорошо вести переговоры – это способ преодолеть препятствия, которые мешают вам полностью реализовать свой потенциал.

Моя последняя книга «Раскусил!» (Durchsicht) о разоблачении лжи нашла огромное количество читателей во многих странах мира. Если ее и критикуют, то почти всегда по одной и той же причине: в ней не приводится никаких новых открытий, а все сказанное в книге является результатом опытов и исследований, накопленных за последние несколько десятилетий. Я не могу ничего ответить на подобные выпады, потому что это правда. Если бы мы каждый раз начинали с самого начала, от Адама и Евы, мы не смогли бы продвинуться дальше Адама и Евы. Таким образом, и эта книга также является собой систематизированный сборник обширных сведений о переговорах. Я не представляю какую-либо школу переговоров и не пытаюсь убедить вас в какой-либо конкретной теории. Меня интересует только одно: что из этого работает и как я могу это использовать?

В этой книге вы найдете наиболее эффективные методы ведения переговоров, разработанные на основе практики и исследований. Обширный список литературы продемонстрирует вам, что вы держите в своих руках не что иное, как выжимку из накопленных миром знаний о методах ведения переговоров.

Многие примеры взяты из мира бизнеса, потому что исследования и обучение ведению переговоров традиционно разрабатывались с учетом коммерческих интересов. Однако успешные механизмы универсальны независимо от того, ведете ли вы переговоры относительно раздела авиакомпания или делите яблоко. Отличные переговорщики могут превосходно вести переговоры относительно всего, плохие не могут договориться даже по мелочам<sup>15</sup>. Лучшие переговорщики знают, что означает власть в переговорах и как ее усилить. Они знают, как построить отношения с партнером по переговорам всего за несколько мгновений. Лучшие переговорщики умеют распознавать интересы обеих сторон и добиваться того, что для них наиболее ценно. Они знают, когда сделать свое первое предложение, а когда промолчать. Они обращают объективные критерии в свою пользу. И они умеют наводить мосты, чтобы оппоненты могли идти им навстречу.

Искусство переговоров заключается в умении быстро выхватить нужный ключ из большой связки. Если вы используете неправильные техники, это не только похоже на ситуацию, когда у вас вообще нет ключа, но даже гораздо хуже, потому что вы испытываете ложное чувство безопасности. Как будто едете по Берлину с картой Гамбурга.

Применение описанных здесь методов сэкономит вам миллионы на крупных сделках, а также позволит извлечь максимальную выгоду из десятков тысяч мелких сделок в вашей жизни. В личных делах вам будет легче убедить друзей и семью в правильном выборе места отдыха и избегать споров. Наверняка вы уже пользовались некоторыми из описанных здесь способов. Но вскоре вы поймете, почему они работают и как их применять наиболее эффективным образом. Решение о том, как именно обращаться и стоит ли вообще прибегать к этим техникам, конечно, остается за вами. Я никому не указываю, что ему делать, я просто пока-

зываю вам возможные варианты. В любом случае описанные методы помогут вам распознать приемы, с помощью которых опытные переговорщики пытаются вами манипулировать.

Будете ли вы всегда получать все желаемое, прочитав эту книгу? К сожалению, нет. Техники срабатывают часто, но не всегда. Однако закон больших чисел на вашей стороне: если вы с каждым переговорами увеличиваете свои шансы добиться успеха, ваш общий процент успеха будет выше, чем если бы вы не использовали эти методы. Представьте себе, если бы с сегодняшнего дня каждые переговоры приносили вам или вашей компании на 10 % больше прибыли: об этом можно только мечтать!

Напоследок замечу: вам часто будут встречаться такие слова, как Anchoring (эффект якоря), Vogeу (пугало), Overcommitment (чрезмерные обязательства) – дело в том, что искусство ведения переговоров – это область, которая прочно укоренилась в англоязычном мире, что находит отражение в том или ином техническом термине, который, разумеется, можно объяснить и на другом языке.

Чтобы книга легче читалась, я написал ее в одном роде – а чтобы решить, в каком, я всегда подбрасываю монету (орел – мужской, решка – женский), пока не выпадет орел, – потому что лучше всего писать от своего лица.

На протяжении всей книги вы найдете вставки, объясняющие интересные факты. Однако прежде всего с их помощью вы научитесь замечать в переговорах расставленные психологические ловушки, которых вам лучше остерегаться<sup>16</sup>.

Вернемся к троим братьям с их верблюдами. Решение старика – это наилучший исход переговоров: в результате каждый получает то, чего хочет. Дочитав книгу до конца, вы поймете, что верблюдов всегда больше, чем кажется.

## I. Власть

### Осознание власти

*«Добрым словом и пистолетом можно добиться гораздо большего, чем одним только добрым словом».*

*Аль Капоне*

В 1912 году, во время завершающего этапа своей президентской кампании, Теодор Рузвельт путешествовал по Соединенным Штатам и выступал с речами во множестве городов – до появления радио и телевидения это был единственный способ достучаться до избирателей<sup>1</sup>. Его избирательный штаб напечатал три миллиона брошюр с текстом его речи для распространения на мероприятиях. На обложке была размещена фотография Рузвельта со времен его президентства. Незадолго до начала поездки один из членов штаба заметил на снимке небольшую, но фатальную надпись: Moffet Studios Chicago («Фотостудия Моффет в Чикаго»). Вышло, что права на изображение принадлежали Джорджу Моффету. Он мог бы потребовать доллар за каждую несанкционированную копию изображения в случае распространения брошюр, что составило бы в общей сложности три миллиона долларов. В то время это была астрономическая сумма, способная подорвать бюджет избирательной кампании Рузвельта. Для предвыборного штаба ситуация складывалась следующим образом: без брошюры перспектива президентства ставилась под угрозу. В случае распространения брошюр они рисковали скандалом и разорением – можно сказать, это был выбор между мышьяком и цианидом. Моффет, казалось, держал в своих руках всю власть – даже если он еще ничего не знал о сложившейся ситуации.

Что же было делать? Члены команды направились к руководителю штаба Джорджу Перкинсу, железнодорожному магнату и партнеру банка JP Morgan. Не мешкая, тот отправил Моффету телеграмму: «Мы планируем распространить миллионы брошюр с изображением Рузвельта на обложке. Если мы поставим на обложку ваш снимок, это было бы отличной рекламой для фотостудии. Сколько вы готовы заплатить нам за использование изображения?» Ответ пришел незамедлительно: «Мы никогда этого не делали, но в сложившихся обстоятельствах мы рады предложить вам 250 долларов». Хотя Перкинс, конечно, знал, что мог бы выжать еще несколько сотен, он согласился на предложенную сумму. А что же Моффет? Наверняка он мог бы отсудить много тысяч долларов, но тем не менее он получил известность для себя и своей фотостудии.

Так что даже, казалось бы, в безвыходных ситуациях вы можете усилить свою власть или, по крайней мере, восприятие своей власти.

Для британского профессионала ведения переговоров Гэвина Кеннеди власть является основой всего переговорного процесса<sup>2</sup>. Представьте, что ваш четырехлетний сын отказывается есть шпинат<sup>3</sup>. Кто в данной ситуации обладает властью? Вы можете быть партнером в крупной международной юридической фирме, а ваш сын не может даже написать свое имя (Курт) менее чем с пятью ошибками. Неважно. В этот момент только он может не делать то, чего вы от него хотите, а именно есть шпинат. Но, в отличие от него, для вас это действительно важно. Власть зависит от ситуации. Она часто оказывается в руках людей, кажущихся слабыми, будь то ребенок или упрямый клерк. Самые богатые страны мира с огромными армиями бессильны, когда один террорист удерживает пять человек в заложниках одним пистолетом<sup>4</sup>. Полиция может окружить здание и ждать следующего шага захватчика, но не более того.

Если начнется штурм, как это было принято всего несколько десятков лет назад, велика вероятность того, что кто-то из заложников будет убит. Уравновесить баланс власти полиция могла бы только вытащив друзей и родственников террориста из своих домов и наставив на них оружие: «У нас твоя мать. Мы считаем до трех, и ты наполовину сирота»<sup>5</sup>.

Осознание власти и умение управлять ею в свою пользу, несмотря на самые неблагоприятные обстоятельства, лежат в основе любых переговоров.

## Власть как чувство

Джеймс Стокдейл был одним из самых орденосных офицеров США всех времен<sup>6</sup>. Во время войны во Вьетнаме он был захвачен в плен вьетконговцами. Его пытались заставить сниматься в пропагандистском фильме против Соединенных Штатов. Именно он вместе с некоторыми другими заключенными организовал сопротивление среди военнопленных. Истощенный человек в камере – какие у него были варианты?

Незадолго до начала съемок он схватил стул в своей камере и ударил себя по лицу, превратив его в кровавое месиво. Не очень хорошая картинка для пропагандистского фильма, который, кстати, так и не был снят.

Какой властью вы обладаете, когда кто-то наставляет на вас дуло пистолета? Один американский сенатор сказал грабителю следующие слова: «Можешь спокойно в меня стрелять. У меня терминальная стадия рака. Я думал о самоубийстве, но в таком случае моя жена не получит выплату по страховке. Если ты убьешь меня, то сможешь моей семье». Это было чистым блефом, но оказалось действенным средством против мнимого могущественного грабителя, лишившим его власти и заставившим его отступить.

Даже когда вам кажется, что абсолютно ничего уже нельзя предпринять, всегда есть способ воздействовать на ситуацию, а вы обладаете большей властью, чем думаете.

Представьте, что вы на мели<sup>7</sup>. Через несколько недель, на протяжении которых ваши дети сидят, закутанные в одеяла, в холодной гостиной перед голой необустроенной с прошлого года рождественской елкой, а ваша жена угрожает разводом, вы встаете и идете в банк, чтобы подать заявку на краткосрочный кредит. Неужели вы наденете свою самую поношенную одежду, чтобы убедить сотрудника банка в своей нужде и вызвать его сочувствие? Станете ли вы говорить, что ваши дети хотели бы встретить Рождество без слез, и обещать ему если не погашение кредита, то хотя бы вознаграждение в загробной жизни? Вряд ли. Банки дают деньги тем, кто, по их мнению, в них не нуждается. Предоставление кредита – это ставка на экономическую стабильность человека: деньги пропадут, если банк проиграет пари. Но если человек, взявший деньги в займы, ночью наткнется на нефтяную скважину, вряд ли он заплатит банку двойную сумму из благодарности. Банк должен минимизировать свои риски. Чем менее нуждающимся вы выглядите, тем выше ваши шансы получить деньги. Прежде всего, не нужно строить из себя попрошайку. Поймите, что ваш оппонент также испытывает нужду. Банк процветает за счет кредитования, он не делает вам никаких одолжений. Банки даже проводят рекламные кампании, чтобы убедить людей занять деньги именно у них.

Среди участников переговоров распространено мнение, что оппонент всегда обладает большей властью<sup>8</sup>. А все потому, что все ваши ограничения, страхи и сроки довлеют именно над вами, а вовсе не над вашим оппонентом, который, как вам кажется, беззаботно сидит в своем кресле. Поставщики видят в закупщиках великую власть, в то время как закупщики считают, что вся власть принадлежит поставщикам. Профсоюзные деятели видят концентрированную власть капитала в руках у руководства компаний, тогда как руководство видит ее у работников. Продавцы одержимы властью покупателей и конкурентов. Они начинают копаться в своих недостатках и с готовностью верят покупателям, которые уходят к конкурентам.

Но никто не предлагает именно того, что предлагаете вы. Осознайте уникальность вашего предмета переговоров. Часто закупщики попадают в зависимость от одного поставщика: их специалисты якобы могут работать только с определенным продуктом, даже если он дороже, чем у конкурентов. Встречаются также и такие требования, согласно которым компания может выбирать партнеров только из поставщиков определенного уровня, или что у компании в принципе есть два поставщика для одного вида товара. В частности, крупные корпорации со своими градостроительными комплексами, огромным автопарком и как будто неограниченными ресурсами кажутся всесильными. Правда в том, что это не так. Скорее, они подобны гигантскому кораблю, который, покуда он идет своим курсом в одном направлении, почти невозможно остановить<sup>9</sup>. В дело вовлечено слишком много сторон, и никто не хочет оказаться той, которая сорвет сделку.

Когда вы идете к своему начальнику, чтобы поговорить с ним о повышении зарплаты, вы думаете о том, что существуют тысячи людей, которые хотели бы выполнять вашу работу. Но в это же время руководитель боится вас потерять и ломает голову, как ему сделать так, чтобы вы остались довольны и чтобы это не сильно ударило по бюджету. Власть означает не что иное, как возможность принимать решения о благополучии и горе других; при этом самым могущественным считается тот, кто может причинить больше всего вреда другому. Спросите себя: что самое худшее может сделать со мной мой оппонент?<sup>10</sup> И вы поймете, что на самом деле не так уж и много. Даже если вы не чувствуете, что обладаете хоть какой-либо силой, вы все равно можете прекратить взаимодействие. Это путь, по которому пошел Ганди, освободивший Индию без единого выстрела из-под власти, казалось бы, всесильной колониальной державы Великобритании.

В очень редких случаях ощущение бессилия может быть даже приятным<sup>11</sup>. Таким образом можно избавиться от ответственности за различные ситуации: «Что я мог сделать?» Однако обычно ощущение силы очень благотворно влияет на наше самочувствие. Почему столь многие так неохотно ложатся в больницу? Потому что там мы вообще ничего не контролируем. Почему, когда мы опаздываем, мы чувствуем себя хуже, когда едем на автобусе, чем когда ведем автомобиль?<sup>12</sup>

Так кто же обладает властью? – Вы, если ваш оппонент в этом убежден!<sup>13</sup>

## Распознавание запугивания

Опытные переговорщики с самого начала попытаются склонить чашу весов власти в свою пользу. Продавец квартиры, которую вы хотите купить, придет на встречу на «Майбахе» с личным шофером. Для чего? Вам польстит, что вы имеете дело с таким важным человеком, и вам станет неловко торговаться с ним. Внешность и статусные символы – традиционные отличительные черты мошенников: они всегда знают, на что люди обращают внимание. Богато украшенные вестибюли, симпатичные администраторы, офисы с видом на горизонт – реквизит, который они используют, чтобы показать вам, какой властью они обладают. Есть несколько хитроумных методов запугивания:<sup>14</sup> вас могут заставить ждать перед офисом, потому что якобы есть более важные люди, чем вы, с которыми им нужно встретиться. Вам предлагают стул, который на 50 сантиметров ниже стула вашего собеседника, и сажают лицом напротив солнца. Перед тем как начать переговоры с вами, он говорит своей помощнице, что в течение следующих двух минут, но не более, его нельзя ни с кем соединять. Во время переговоров он явно скучает и часто поглядывает на часы. Он постоянно забывает ваше имя и название вашей компании, но очень тепло отзывается о своих приятелях по теннису из конкурирующей с вашей фирмы. Он игнорирует образцы, которые вы принесли с собой. Если он все-таки предложит вам сделку, вы будете польщены.

Китайские бизнесмены используют метод, известный как долгое ожидание<sup>15</sup>: иностранных деловых партнеров, которым приходится вести переговоры с производственными предприятиями в глубине Китая, часто селят в отдаленном месте. Мало того, что эти отельчики не относятся к разряду престижных, – гостей дружески принимают только на первом раунде переговоров, после чего водитель, не говорящий по-английски, отвозит их в китайские трущобы, где им приходится ждать, не имея информации, когда продолжатся переговоры, в течение нескольких дней, иногда даже недель. В какой-то момент даже самый терпеливый посетитель устает и просто хочет вернуться домой. Он пакует чемоданы и не без труда вызывает такси в аэропорт. Едва китайские деловые партнеры узнают об этом, они приезжают в аэропорт и убедительно со всей добротой обещают организацию немедленной встречи. Через день-два переговоров игра начинается снова. Что происходит? Восприятие власти снова изменилось не в сторону гостей.

В Австралии, например, есть большие залежи угля, в отличие от Японии, которая сильно нуждается в нем<sup>16</sup>. Тем не менее японцы находятся в лучшей переговорной позиции. Как такое возможно? Переговоры проходят в Японии. Это означает, что австралийцам сначала предстоит проделать долгий путь (абсолютно все находится далеко от Австралии, даже Новая Зеландия лежит в нескольких часах полета). Австралийцы страдают от смены часовых поясов, вынуждены перемещаться по незнакомой территории и жить на чемоданах. Добавьте ко всему стоимость перелетов: на переговорах теряются сотни тысяч, чтобы поездка не закончилась провалом. Японцы же, напротив, расслаблены, спят каждую ночь у себя дома и умеют заставить партнеров чувствовать себя бродячими торговцами.

Приглашенная сторона находится в более слабом положении. Только подумайте о разнице между барменом и официантом: мы идем к бармену, добиваемся его внимания и надемся, что он нас заметит, пока нам, наконец, не позволят сделать заказ. Официант, с другой стороны, сам подходит к нам, как лакей, чтобы получить указания. Результат тот же, но видимая власть того, к кому мы обращаемся, намного больше.

Много лет назад финансист Дж. – П. Морган хотел купить недвижимость у семьи Рокфеллеров, которые не были особо заинтересованы в ее продаже. Наконец, по настоянию Моргана, старый Рокфеллер прислал к нему своего сына. Когда он вошел в офис Моргана, тот едва поднял глаза, продолжая работать со своими документами: «И? Сколько вы хотите?» Рокфеллер был молод, но не испугался: «Мистер Морган, здесь, должно быть, какая-то ошибка. Я пришел сюда не для того, чтобы продавать. Насколько я знаю, это вы хотите купить».

Это правильная реакция, которая возвращает баланс власти в нужное русло. Умелые переговорщики будут снова и снова пытаться заставить вас чувствовать свое бессилие. Но если вы разглядите подобные маневры и верно отреагируете, вы ошеломите своего оппонента и увеличите силу своей власти.

## **Золотой момент – вершина вашей власти**

Понимание власти также означает осознание того момента, когда она находится на пике. Например, входная дверь вашего дома захлопнулась, и вы вынуждены вызвать слесаря. Работа, занимающая около 20 секунд, может легко стоить вам более ста евро. Серьезный тип с отмычкой знает, что деньги надо брать вперед: когда в самый холодный день года, без верхней одежды, с замершими слезами радости рядом с запертой дверью вы видите перед собой мессию, который открывает вам врата в пахнущий корицей и уютном мир мягкого дивана с восемью подушками перед потрескивающим камином, вы примете любое предложение. Как только вы оказываетесь внутри, вы видите в нем наглого бывшего заключенного, которым он и является. Речь идет о «принципе проститутки» (Hooker Principle), потому что у клиента всегда просят

«гонорар» перед обслуживанием. Сначала власть представителя сферы услуг велика, а потом почти все думают, что могли бы справиться с проблемой гораздо лучше<sup>17</sup>.

Фактор времени имеет решающее значение для власти того, кто предлагает услуги. Если вы поздно заселяетесь в отель, а ночной служащий сует вам подтверждение регистрации, в котором говорится о более высокой цене, чем было согласовано, лучше лечь спать и идти разбираться на следующий день. Тогда вес чаши власти будет на вашей стороне.

Конечно, вы находитесь в лучшем положении при ведении переговоров о зарплате на новой работе, если вы еще работаете на постоянной основе на старой. Конечно, торг за новую машину будет более успешен, если у вас уже есть автомобиль, чем если бы вы прошли пешком под дождем три километра от автобусной остановки до автосалона, расположенного в промзоне.

Просите в тот момент, когда ваша власть наиболее сильна, на том этапе собеседования, например, когда вам уже сделали предложение, но вы его еще не приняли. Не раньше предложения, потому что тогда могут выбрать другого кандидата, который так же мог их заинтересовать. Но и не после того, как вы согласились, потому что вопрос уже улажен, и люди не хотят пересматривать условия. Так что используйте золотой момент между обещанием работодателя и вашим согласием, чтобы попросить служебный автомобиль, угловой офис или оплату за переезд – в этот момент вы обладаете наибольшей властью<sup>18</sup>.

Настаивайте на погашении долгов, когда ваша власть наиболее сильна. Вы занимаетесь кейтерингом, и ваш клиент еще не заплатил? Требуйте полного погашения всех счетов непосредственно перед следующим мероприятием, когда голодные гости уже нервно поглядывают на еду.

То же самое относится и к случаям, когда вы являетесь клиентом. Допустим, вы заказали паркет для своей гостиной, и в одной из коробок лежат доски с червоточинами. Не платите сразу за все остальные ящики и требуйте возврата только части суммы. Некоторое время назад я менял диски на своей машине. Четвертый последний диск встал неудачно. Мастер пообещал мне, что приедет ко мне в ближайшие дни и все исправит. Я заплатил за три диска, но больше никогда его не видел. Однако убедитесь, что ваш партнер понимает, почему вы не платите, чтобы претензия не была просто передана в коллекторское агентство<sup>19</sup>. Поэтому никогда не отдавайте всю сумму сразу, пока все не будет выполнено – так вы не лишите себя власти. В первую очередь научитесь видеть, когда ваша власть сильнее всего.

## **Не ослабляйте свою власть без необходимости**

Когда президент США с самого начала исключает войну против Ирана, то, на первый взгляд, это хорошая новость для мира во всем мире. Если, с другой стороны, Иран считает войну возможной, у него есть еще один вариант и, следовательно, больше власти. Поэтому не исключайте преждевременно свои варианты!

Так же выглядит ситуация с захватом заложников, за которым пристально следят СМИ: что произойдет, если террористы захватят пять человек и все телекомпании и газеты безостановочно будут сообщать об этом? Ценность «товара», то есть заложников, а вместе с ней и власть захватчиков, возрастут. Спрос огромен, предложение ограничено пятью<sup>20</sup>. Общественность подрывает власть переговорщика от Германии, у которого теперь нет выбора и который должен подчиниться любому требованию, чтобы федеральное правительство не выглядело плохо в глазах избирателей.

В повседневной жизни это означает следующее: никогда не проявляйте особого интереса к одному определенному варианту, так как это ослабит вашу позицию власти. Такого еще ни разу не встречалось, чтобы покупатель, посчитавший дом «идеальным!» при первом осмотре

и с детьми на руках, позволив каждому выбрать свою комнату, еще раз промерил его складной линейкой, а затем спросил о цене и получил большую скидку<sup>21</sup>. Сокращение возможностей – самый верный способ без необходимости уменьшить свою власть.

Вам также никогда не следует раскрывать, что у вас мало власти: что ваше производство придется приостановить, а вашим сотрудникам предстоит перейти на сокращенную работу, если контракт сегодня будет разорван. Никогда не рассказывайте оппоненту, что вы больше не работаете с его конкурентами. Почему? Если вам не нравятся его конкуренты, у него появляется больше власти над вами. Не говорите ему, что считаете его продукцию отличной. Его власть должна быть как можно слабее.

Самый распространенный способ подорвать собственную позицию – написать «торг уместен» после цены. Вы когда-нибудь видели что-то подобное на новеньком «Мерседесе» в салоне? Нет, потому что этим занимаются только любители. Почему так много людей пишут «торг уместен» на вещах, которые они хотят продать? Потому что они говорят себе: «Ну, так цена никого не отпугнет, всегда можно скинуть пару евро».

Но что происходит в голове у покупателя, когда он видит ценник на вашу машину в 9000 евро с припиской «торг уместен»? Он думает, что никто не заплатит 9000 евро, и задается вопросом, сколько можно скинуть. Или в другой ситуации, сказали бы вы: «Я хочу получить за стул 100 евро, но готов уступить», прежде чем рассказать о преимуществах этого стула? Конечно же, нет. Но припиской «торг уместен» вы делаете именно это: вы создаете ситуацию, противоположную конкурентной, лишаете себя власти и даете понять, что продадите машину дешевле. Если вы покупаете у кого-то, кто приписывает «подлежит торгу» к своей цене, то считайте своей первой обязанностью резко снизить цену. Потому что теперь вы знаете, что другой человек даже не ожидает получить указанную сумму.

То, что свою власть никогда не следует принижать, прекрасно иллюстрирует история французского писателя Оноре де Бальзака. Один парижский книготорговец был в восторге от тогда еще юного Бальзака. Он хотел предложить ему 3000 франков за его следующий роман. Когда он узнал адрес автора в захудалом районе, он снизил свое предложение до 2000 франков. Увидев дом, он хотел предложить только 1500 франков. Поднявшись по лестнице и наконец увидев обшарпанный чердак, где Бальзак макал черствую булку в стакан с водой, он сделал свое окончательное предложение: 300 франков.

## Власть третьей стороны

Если вы осознаете свою власть и ищете рычаг для ее усиления, можно прибегнуть к третьей стороне. К примеру: жильцы ветхого дома никак не могли убедить арендодателя что-либо изменить в его состоянии – даже канализация не работала<sup>22</sup>. Но хозяин бездействовал. Что могли предпринять жильцы, которые не могли позволить себе даже адвоката? Они прошли маршем перед домом арендодателя, который располагался в элитном пригороде, скандируя лозунги против его бездействия и неся самодельные плакаты и транспаранты. Не прошло и пятнадцати минут, как соседи стали требовать от него сделать хоть что-нибудь, чтобы избавиться от демонстрантов. Хозяин сдался и отремонтировал дом.

Один мой друг несколько месяцев жил в коммунальной квартире в Амстердаме. После того как он съехал, хозяйка, которая также жила в этой квартире, не вернула ему залог. В течение полугода после отъезда он написал ей бесчисленное количество электронных писем, но его игнорировали. Он постоянно пытался дозвониться на ее телефон, но все было безрезультатно. Что же ему было делать? Нанять для этого голландского юриста? Скорее всего, тяжба растянулась бы на годы и отняла много сил. Положение казалось почти безнадежным, но тут

ему в голову пришла гениальная идея: он зашел в Facebook<sup>1</sup> и скопировал весь список друзей хозяйки. Затем он снова написал ей и спросил, как она отнесется к тому, если он расскажет всем ее друзьям и знакомым о ее махинациях. Принуждение или даже шантаж? У него не было моральных угрызений, поэтому он рискнул: через неделю деньги были на его счету.

Не всегда легко найти нужных людей. Подобно тому, как полиция часто привлекает во время захвата заложников близких захватчиков, вы должны выяснить, кто важен для вашего партнера по переговорам. Привлеките на свою сторону родственников, друзей или коллег вашего оппонента<sup>23</sup>. Люди, казалось бы, не вовлеченные в ваше взаимодействие, могут стать рычагом вашей власти.

В следующем разделе вы узнаете, как систематически усиливать свою власть.

---

<sup>1</sup> Социальные сети Facebook и Instsgram признаны экстремистскими и запрещены на территории РФ.

## Усиление власти

*Если хочешь вытащить туз из рукава, тебе нужно сначала туда его засунуть.*  
*Рюди Каррелл*

### Усиление власти: дефицит

Представьте себе, что в ваш офис врывается сотрудник с фантастической, по его словам, идеей. Вы спрашиваете его, кому он уже об этом рассказал<sup>1</sup>. «Я уже говорил со всеми остальными начальниками отделов, но они считают мою идею дурацкой. Ну что за дебилы!» Что за этим следует? Вы сразу подумаете, что идея бесполезна. Но если бы он сказал вам, что никто не знает об этом или что все хотят ею заняться, но он выбрал вас для этого, вы поступили бы совсем по-другому. Конкуренция – реальная или только кажущаяся – чрезвычайно увеличивает ценность предмета переговоров.

Эффект дефицита (Scarcity Effect) – один из сильнейших психологических механизмов переговоров. Нам потребны вещи, которые доступны в ограниченном количестве, и обладать ими желают и другие люди. При эффекте дефицита у нас активизируется рефлекс<sup>2</sup>. Если я положу кусок сухаря на стол и скажу своим четырем маленьким племянникам, которым на самом деле наплевать на сухари, что есть только один сухарик и что тот, кто первым добежит, получит его, мне стоит отойти в сторону, чтобы меня не затоптали. Эффект настолько силен, что работает в самых разных областях и со всеми возрастными категориями: если бы вы расплавили и сформировали в куб все когда-либо добытое в мире золото – все золотые слитки, каждое обручальное кольцо и каждый золотой зуб, как вы думаете, какой длины были бы края куба? Если вы предположили, что примерно двадцать метров, то вы правы<sup>3</sup>. Золото интересовало бы только чудаковатых коллекционеров, если бы оно не было таким редким. Многие компании, особенно в индустрии роскоши, намеренно ограничивают выпуск своей продукции. Тем самым они увеличивают свою власть. Если бы я предложил вам инвестировать 5000 евро в недвижимость, вы могли бы присмотреться, но решить, что это было бы слишком рискованно для вас<sup>4</sup>. А что если бы я сказал вам, что мне нужно 100 000 евро, но 19 человек уже вложили по 5000 евро каждый, и вы будете последним? Чувство конкуренции заставляет забыть о риске. Вы также можете применить этот принцип к переговорам: ваша сила возрастает, как только предмет ваших переговоров становится редким.

Из столицы Ганы Аккры в Кумаси, второй по величине город страны, ходит автобус, так называемая «повозка мамочки»<sup>5</sup>. Если вы надумаете ехать на ней, то вам следует поторопиться. Автобус полон и свободно только одно место. Всегда. Как только вы сядете на последнее свободное место, встанет один из подставных статистов и освободит еще одно «последнее» свободное место. Пока следующий настоящий пассажир не сядет на, казалось бы, последнее свободное место, надеясь на скорое отправление. Но все может затянуться еще на несколько часов. Ощущение дефицита стимулируется кажущейся конкуренцией: если каждый хочет вашу вещь, то она становится дефицитной, а ваша власть усиливается.

Если вы хотите сдать квартиру, пригласите помимо потенциальных арендаторов своих друзей и знакомых заполнить пространство и назначьте всем одну и ту же дату сбора, чтобы усилить видимость ее востребованности. Каталоги конкурентов, полные стикеров, и стопки писем с бланками конкурентов – популярные уловки, создающие у продавцов иллюзию борьбы за клиента<sup>6</sup>. Если вы хотите что-то купить, подумайте о себе как о человеке, который хочет

продать деньги<sup>7</sup>. «Кто предложит больше за мои деньги?» – спросите себя и подогрейте соперничество. Даже если вы занимаете деньги, вы можете создать конкурентную ситуацию.

Вы идете в отделение банка, клиентом которого уже являетесь, чтобы договориться о кредите с низкой процентной ставкой. Обсудив условия, вы прощаетесь, идете на обед и возвращаетесь через несколько часов: «Я уверен, что вы знаете, где я только что был...» Никто не знает своих конкурентов лучше, чем ваш партнер по переговорам, его воображение теперь работает на полную мощь.

У Дональда Трампа есть свой способ создать дефицит:<sup>8</sup> его строительные проекты, будь то Trump Tower или Trump World Tower, существуют за счет своей уникальности. Хотя в Нью-Йорке много подобных небоскребов, Трамп преподносит их как нечто лучшее, чем все, что было прежде. Он обставил пентхаус в стиле рококо и передал фотографии в каждый журнал, чтобы подсветить его роскошь. Он устанавливает абсурдные цены на квартиры, потому что есть только один Trump Tower. Из чего угодно можно сделать нечто редкое: предложите «лимитированную серию» ваших товаров с уникальными деталями на первые 50 заказов.

Сделать любой предмет переговоров более ценным можно простым способом: «Даже не знаю, эта картина имеет для меня особое значение...» Ценность дела возрастает, как и сила переговорщика. Реакция, которую мы показываем на видимость дефицита, не столько рациональна, сколько эмоциональна<sup>9</sup>.

### *Игра*

Сообщество Пикап-мастеров – это группа мужчин с общей целью: разработать и использовать самые эффективные способы завоевать расположение женщин. Нил Штраус, известный журналист, проник в сообщество и подробно описал сложные методы в своей обязательной к прочтению книге «Игра» (The Game)<sup>10</sup>. В основе лучших техник «склеивания», как и в переговорах, лежит власть. Ключ в том, чтобы усилить свою власть: в тот момент, когда мужчина обращается к женщине, он показывает ей, что у него меньший статус и, следовательно, меньше власти, чем у нее. В конце концов, разговор всегда начинается тот, кто чего-то хочет. Или вы часто заводите разговор с попрошайками? Одно из основных предположений состоит в том, что люди держатся подальше от других людей, когда они чувствуют, что те имеют более низкую социальную ценность.

Мужчина должен повышать свою ценность, демонстрируя свою социальную власть: он заставляет других смеяться, является лидером других мужчин и защитником слабых: «У меня не было выбора, она моя младшая сестра, вот и все!» Женщины его любят, он востребован. В идеале его окружают женщины. Ему постоянно поступают звонки на телефон, а уведомления от сообщений не смолкают.

Язык тела также должен демонстрировать власть: человек с более низким статусом наклоняется к человеку с более высоким статусом, который расслабленно откидывается назад.

Еще один интересный совет известен как «павлинство» (Peacocking): мужчина должен одеваться необычно, к примеру, носить огромную шляпу или перо на лацкане. Есть какие-нибудь предположения, зачем? Если он выжил, выглядя так в нашем мире, он, должно быть, имеет высокий статус. Если у него редкие волосы, ему следует побрить голову: редкие волосы указывают на бессилие, а бритый череп – это сознательный выбор.

Успешный пикапер не представляется, только заискивающие продавцы всем сразу протягивают руку. Кроме того, он остается загадочным и не хвастается. Люди с высоким статусом не тычут никому ничем в лицо. Кроме того, он не задает вопросов, а делает заявления.

А еще нужно преодолеть власть женщины. Как? С помощью так называемого «негинга» вы делаете обидные, но все же комплименты: «Женщина у гардероба была одета в точно такое же платье, как у тебя, но на тебе оно смотрится лучше». Или: «У тебя очень мило торчат зубы».

На основе этой теории был даже разработан метод избавления от соперников, особенно красивых или очень хорошо сложенных. Метод заключается в подрыве их статуса. Он известен как «амогинг» (АМОГ – Alpha Male of the Group – Альфа-самец группы), потому что суть заключается в обезвреживании настоящего альфа-самца. Если соперник остроумен: «Вау, ты настоящий комик, но тебе не обязательно быть таким клоуном, чтобы всем нравиться». Если у него рельефная мускулатура: «Ты крутой чувак, давай ты станешь моим телохранителем». Он очень умный: «Ты обязан стать моим личным секретарем. Голова у тебя варит!» Каждая из этих техник направлена на усиление власти относительно другого человека.

### **Усиление власти: сроки**

Те, у кого поджимают сроки, обладают меньшей властью. Так что не позволяйте другим узнать о вашем дефиците времени, каким бы сильным он ни был. С другой стороны, постарайтесь выяснить, какие временные обязательства есть у оппонента. Чем меньше у него времени, тем лучше для вас. И чем ближе он к своему дедлайну, тем больше у вас власти. В последний момент вероятность того, что ваш партнер примет предложение, особенно высока.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.